

ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y PROCESOS DE
APRENDIZAJE Y ACULTURACIÓN DE LOS ÁRABES EN LA
CIUDAD DE BARRANQUILLA*

*Entrepreneurial organizations and processes for the learning and
acculturation of arabs in the city of Barranquilla*

Prince Torres-Salazar¹

Jennifer Flórez-Donado²

Rodrigo Miranda-Redondo³

Enrique Melamed-Varela⁴

RESUMEN

La cultura vista desde la adaptación e integración ha sido la base de esta investigación y recopila los principales aportes desde el ámbito organizacional y cultural de la comunidad árabe en la ciudad de Barranquilla, integrada principalmente por: palestinos, sirios y libaneses. El objetivo de este documento se orienta a examinar cómo el proceso de aculturación y adaptación de los árabes ha representado un medio de aprendizaje en las organizaciones del sector comercial asentadas en la ciudad, con la finalidad de determinar los aportes culturales al proceso de emprendimiento y desarrollo de unidades de negocios. Mediante un enfoque cualitativo y el método de estudio de caso, se contemplan las principales dimensiones de estudio, el cual se soportó en la información primaria recuperada de participantes inmigrantes y descendien-

* Capítulo de libro resultado de la investigación adelantada en el marco de la tesis de doctorado: "Capital social y cultura en el emprendimiento de las pymes. Un estudio de caso en la comunidad palestina, siria y libanesa de Barranquilla" en la Universidad Autónoma de Querétaro, México.

1 PhD. (c). en Administración. Universidad Simón Bolívar. Colombia.

ptorres5@unisimonbolivar.edu.co - <http://orcid.org/0000-0002-6380-4933>.

2 Magíster en Psicología. Universidad de la Costa. Barranquilla, Colombia.

jfllorez@cuc.edu.co - <http://orcid.org/0000-0003-2327-7494>.

3 Magíster en Gestión de la innovación. Universidad Simón Bolívar. Colombia.

rmiranda10@unisimonbolivar.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-0399-4325>.

4 Especialista en Gerencia e Innovación en Formación. Universidad Simón Bolívar. Colombia.

emelamed@unisimonbolivar.edu.co - <http://orcid.org/0000-0001-7519-4450>.

tes asociados a la comunidad árabe, con ello se ha facilitado la identificación de los principales rasgos asociados al proceso de aculturación de los árabes y aportes de la cultura al aprendizaje de las organizaciones ante diversos escenarios, integrando de esta forma la cultura, en sintonía con la gestión de organizaciones y diferentes formas de generar conocimiento y aprendizajes en los emprendimientos, proporcionando una mirada desde la cultura y sus lecciones en el ser.

Palabras clave: aculturación, migración árabe, organizaciones, aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

The culture view from the adaptation and integration has been the basis of this research and collects the main contributions from the organizational and cultural scope of the Arab community in the city of Barranquilla, consisting mainly of: the palestinian, syrian and lebanese; the objective of this paper is to examine how the process of acculturation and adaptation of the Arab states has represented a means of learning in the commercial sector organizations established in the city, with the purpose of determining the cultural contributions to the process of entrepreneurship and development of business units. Using a research design descriptive and qualitative approach are the key dimensions of study, which endured on the primary information retrieved from participants immigrants and descendants associated to the Arab community, this has facilitated the identification of the main features associated with the process of acculturation of the arabs and contributions of culture to the learning of the organizations under different scenarios, integrating in this way the culture, in tune with the management of organizations and different ways of generating knowledge and programming in the enterprises, providing a look from the culture and its lessons in the person.

Keywords: acculturation, arab migration, organizations, organizational learning.

INTRODUCCIÓN

El primer movimiento árabe en Colombia ocurrió en el año 1880. Los inmigrantes árabes que se asentaron en Colombia compartían condiciones comunes, principalmente asociadas a dificultades económicas, a procesos de aculturación que implicaban apropiación de una nueva cultura, incluyendo a esto, por supuesto, la adquisición y aprendizaje de una nueva lengua y la pérdida de todo lo conocido desde el punto de vista geográfico, social, económico, político, religioso y cultural (Ferrer, Palacio, Hoyos & Madariaga, 2014) y a secuelas generales y significativas causadas por la guerra y por el desplazamiento forzado al que fueron sometidos por el Imperio Otomano, los cristianos y ortodoxos de lo que hoy son: Líbano, Siria y Palestina.

Desde aquel entonces, su gradual proceso de inclusión ha sido de tal envergadura en la sociedad colombiana, que en la actualidad es reconocida como una de las comunidades de inmigrantes con mayor densidad de población en el país. Para su llegada, los árabes fueron ubicándose principalmente al norte del Caribe colombiano y en las zonas ribereñas, y empezaron a ser popularmente reconocidos bajo el adjetivo de turcos, debido a que era Turquía el país que expedía sus pasaportes (Fawcett, 1991).

Desde entonces han pasado más de 130 años y la adaptación social, el proceso de asimilación y acomodación individual y comunitaria de los árabes y sus esfuerzos de inserción a la sociedad colombiana se han visto reflejados en el desenvolvimiento de una comunidad que hoy en día hace parte de todos los sectores económicos del país, teniendo particular participación en el sector comercial (Torres-Salazar & Melamed-Varela, 2016).

En las organizaciones, generalmente para idear estrategias ante los escenarios comerciales del nuevo milenio, ha sido necesario un proceso de análisis exhaustivo y aprendizaje de las condiciones que el orden mundial demanda. A las organizaciones cuyo origen y creación radica en iniciativas generadas tras el proceso de inmigración árabe, a la fecha, no les es indiferente la necesidad de seguir aprendiendo y adaptándose; procesos en los que ha sido clave su herencia cultural expresada en el capital intangible, legado que les provee los cimientos de las relaciones comerciales que establecen, y la racionalidad en el uso de recursos y capacidades, así como la efectividad de las estrategias implementadas para el logro satisfactorio de los objetivos propuestos luego de la emigración de Siria, Líbano y Palestina.

La apropiación del legado cultural de los fenicios en el siglo XV a.C. permitió a los árabes recién llegados cambiar las reglas de la dinámica comercial de finales del siglo XIX y de principios del siglo XX, al no esperar en sus locales comerciales la llegada de sus posibles clientes, sino salir a buscarlos, puerta a puerta, en las pequeñas poblaciones y establecer el crédito y los bajos costos como estrategias para vender los bienes de consumo. Su principal clientela fueron los campesinos y trabajadores de la época feudal. Este capítulo tiene la pretensión de describir cómo los procesos de aprendizaje y aculturación de los árabes en una ciudad del Caribe colombiano se evidencian en sus organizaciones empresariales.

ESTADO DEL ARTE Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Organizaciones

En la evolución del pensamiento administrativo, las organizaciones se han caracterizado por transitar en diversas etapas que según diferentes hitos y momentos en la historia de las civilizaciones, han aportado a

conjugar diferentes teorías y enfoques que integran el constructo epistémico de la administración, cada uno de dichos referentes ha mantenido su énfasis en los elementos que integran a las organizaciones: las personas, la estructura y los métodos. En este sentido, cada principio coadyuva a formar una imagen de las organizaciones y su estrategia para garantizar la adaptabilidad y su sostenimiento en el tiempo.

En su esencia, las organizaciones requieren asumir un sistema de estructuración interna que permita la identificación de niveles de jerarquía, líneas de comunicación, responsabilidades y autoridad, elementos claves que permiten el funcionamiento de las diferentes dependencias que las integran. Ante este principio, el devenir histórico de la humanidad ha formado diferentes momentos en donde la madurez de los sistemas productivos y de los escenarios territoriales, han contribuido a formar diferentes teorías y enfoques referentes a la gestión gerencial de organizaciones, para obtener los mejores resultados, sustentándose en diferentes énfasis, sobresaliendo los métodos, entendidos como la forma mediante la cual se procesan insumos en bienes y servicios terminados; las personas, como integrantes de las organizaciones y cuya conducta impacta sobre los resultados, y finalmente, la estructura, determinante del sistema de organización interna de recursos que es facilitadora o restringente de la eficiencia de procesos (Robbins & De Cenzo, 2009).

Ante este escenario, es factible afirmar que el pensamiento administrativo ha estado compuesto por un sinnúmero de teorías, especializadas en componentes fundamentales que en diferentes momentos históricos representaron el medio para garantizar resultados satisfactorios. En este sentido, Stiglitz (2010) expone que la sociedad de hoy participa como evaluador de las organizaciones y del conocimiento, bajo el marco de un horizonte global, teniendo como característica un acentuado matiz al cambio en sus preferencias y a ser un público deman-

dante, hecho por el que los oferentes han de fortalecer sus recursos y capacidades para responder a un medio, día a día más dinámico.

En este orden de ideas, Morgan (2006) propone una forma de identificar a las organizaciones, bajo la connotación de metáforas organizacionales, cada una de estas en esencia, presenta características únicas y responde a un estilo gerencial compatible y generador de resultados. A continuación, se analizan los tres casos más representativos en la tabla 1.

Tabla 1
Metáforas organizacionales

Métrofora	Énfasis	Estilo Gerencial
Organización mecanicista	Métodos	Amplia estandarización, rigidez y fundamento en las metodologías de producción y la continua aceleración de los resultados y reducción de costes.
Organización como ser viviente	Personas	Humanístico, comprensión de las necesidades y motivaciones de la conducta de las personas, fundamento en el principio de bienestar laboral.
Organización inteligente	Conocimiento	Comprensión de la necesidad de aprender continuamente, usa el conocimiento de las personas como parte de los activos y que aporta a la eficiencia administrativa.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Ganhão (1997) & Morgan (2006)*

Comprender las metáforas organizacionales representa un punto de partida para conceptualizar e identificar el hecho de que las organizaciones se presentan y se caracterizan por sus formas diferentes. Por lo tanto, no se puede afirmar que existan metodologías generales que sean replicables y exitosas, pues en gran medida la teoría de la administración es adaptable a casos particulares y requiere de conocer los contextos específicos (Donaldson, 2001). Este principio sustenta el supuesto que la sociedad moderna, está bajo un horizonte de cambio latente.

La historia empresarial y de las organizaciones integra una serie de hechos que remontan a su ubicación como objeto de estudio en la disciplina administrativa (Garzón & Ibarra, 2012). En el caso histórico,

la cultura de las civilizaciones puede afirmarse que ha representado una de las características más influyentes en el modo de estructuración y operación en el devenir de la humanidad, siendo implementadas lecciones y capitales culturales propios de diferentes comunidades, hechos que en la actualidad se evidencian en desarrollos de modelos de negocios exitosos en diferentes contextos.

Cambio, adaptabilidad y aprendizaje en las organizaciones

Las organizaciones en general están compuestas por personas dotadas de características e intereses particulares, influenciadas por la cultura de su entorno o las costumbres propias de su experiencia. Para las personas, la asimilación del cambio es un proceso complejo y tedioso que inicialmente implica resistencia. Este mismo principio aumentado al número de integrantes que constituyen una organización, requiere redimensionar la forma mediante la cual se gestiona el cambio en el sistema. Cohen (2007) afirma que el cambio es entendido como una etapa de la organización, donde los hechos y acciones son sujetos aplicados en la necesidad de mejoramiento, este proceso de cambio se ve ligado principalmente a las personas, la voluntad del ser y a la cultura de la organización.

La administración del capital humano de las organizaciones representa uno de los componentes claves en la gestión organizacional, dado el hecho que la dirección está supeditada a las habilidades colectivas y a la capacidad de relacionamiento de los individuos en materia de cambio y adaptabilidad; este empieza por las personas y finaliza con ellas (Sesovich, 2009). En este mismo componente se relaciona la voluntad del ser, pues son las personas que mediante su actitud asumen o no los procesos de cambio, los cuales pueden verse acelerados o rezagados por este factor motivacional (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997; Alles, 2013).

Finalmente, ha de resaltarse la cultura organizacional definida por Mintzberg (2010) como un sistema de creencias y valores compartidos por el recurso humano, que influyen en la conducta, desempeño y clima laboral en las organizaciones. Schein (2009) define que la cultura está compuesta por una serie de elementos tácitos y explícitos que se han de considerar para dimensionarla y definir los niveles que la conforman, a lo que Smircich (1983) agrega que es la capacidad de los gerentes de administrar la cultura en favor de los resultados de la organización.

Contemplando estas premisas, puede afirmarse que el cambio representa un elemento que debe ser transversal en la gestión de las organizaciones y los supuestos básicos a tener en cuenta son determinantes para superar la resistencia y adecuar las nuevas formas en pro de los resultados corporativos, pues Kotter & Heskett (1995) afirman que la cultura de las organizaciones ha de ser adaptativa al cambio para la generación de rendimientos, pues sin beneficios el proceso no sería productivo para el nivel gerencial y se requeriría de una contingencia para subsidiar estratégicamente el capital corporativo.

Administrar el cambio representa un elemento crucial para las organizaciones hoy. Kotter (2013) expone que la gestión del cambio en esencia, conlleva tener en cuenta una serie de pasos, resumidos a la definición de prioridades y la conformación de un equipo catalizador de los esfuerzos que permitan vislumbrar una visión clara, alcanzando resultados progresivos y garantizando que los beneficios de la nueva forma prevalezcan. La propuesta de Kotter (2013), si bien no representa una estructura estándar, sí aporta una base de aspectos y lineamientos para el desarrollo de procesos de cambio que faciliten la adaptabilidad del ser, pues estos se caracterizan por su complejidad y requieren afrontar diferentes barreras durante el proceso.

Con base en los fundamentos que permiten identificar el pensamiento administrativo, que se traducen luego en metáforas organizacionales, así como las bases que hacen del cambio un elemento necesario en las organizaciones, puede establecerse que sin importar el estilo gerencial o enfoque administrativo asumido, el contexto globalizado y la contingencia de los entornos de negocio conllevan a las organizaciones a replantear su forma y a hacer del cambio parte de su gestión organizacional.

Para Senge (2005), las organizaciones se enmarcan en la disciplina del pensamiento sistémico, configurando su accionar como una estructura de procesos transformadores de entradas en salidas terminadas y adquiriendo la retroalimentación del sistema en un horizonte de mejoramiento continuo. Este principio forma las bases de la metáfora de la organización inteligente, un sistema integrado de personas que aprende continuamente y opta por fortalecer su desempeño en la práctica; cabe destacar que las organizaciones como sistemas que aprenden, pueden verse desde dos perspectivas: la del mejoramiento y la del uso del conocimiento; la primera de ellas hace alusión a la verificación de fallas y re-procesos en la cadena productiva con el fin de generar las estrategias que garanticen mayor calidad y valor agregado a las operaciones, contemplándose como un sistema que en sus diferentes ciclos avanza hacia un estado más eficiente.

El segundo dimensionamiento del concepto de organización que aprende, está relacionado con el conocimiento, elemento que está implícito en las personas que la integran. Según Nonaka & Takeuchi (2011) este puede presentarse de forma tácita o explícita en la organización que aprende, el conocimiento se posiciona como un recurso estratégico generador de capital intelectual, que aporta a los activos intangibles de la compañía, suministrando elementos que diferencian y agregan valor, aparte de recursos y capacidades distintivas que coadyu-

van al posicionamiento competitivo a través del potencial intelectual con el que se cuenta (Herrscher, 2013).

Para Garzón & Fisher (2008) el aprendizaje organizacional se ubica como una metodología que permite la gestión de la información desde sus fuentes; es un elemento que genera metamorfosis y cambio en el credo de los individuos para un mejor desempeño (Quezada & Morgan, 2012); igualmente para la generación de conocimiento útil, circulante en los diferentes niveles de la organización, propiciador de cambio en la mecánica de operación. Así mismo, se define la capacidad de aprendizaje como el potencial para crear, apropiar, difundir y emplear el conocimiento mediante canales estratégicos, de tal forma que propicie una efectiva actuación ante entornos volátiles (Dixon & Ross, 2000). Para Easterby-Smith & Lyles (2011) el aprendizaje organizacional está relacionado con la dimensión social y es entendido como la estrategia institucional que permite la interrelación de artefactos, rutinas, experiencias y reglas de conducta que faciliten la socialización de los conocimientos que cada integrante ostenta.

Rodríguez *et al.* (2014) aportan desde la psicología de las organizaciones, que las habilidades humanas son necesarias para generar talento que aporte al constructo de una organización sólida y en capacidad de responder a los retos de la globalización y de una sociedad cada vez más preparada y exigente.

En síntesis, puede establecerse que para las organizaciones modernas es relevante contar con la debida capacidad de gestión de cambio y de aprendizaje organizacional, como elementos contribuyentes a la generación de recursos y capacidades distintivas desde su núcleo principal, las personas. No obstante, hay premisas relevantes para garantizar la racionalidad y eficiencia en el sistema, de tal forma que se coadyuve al desarrollo de la metáfora de la organización inteligente, implícita-

mente relacionada con el cambio continuo y el aprendizaje basado en información y conocimiento.

La organización de oriente próximo: Palestina, Siria y Líbano

El punto de partida para dimensionar la organización de la comunidad palestina, siria y libanesa, comienza por comprender el mundo árabe en el Medio Oriente, así como su comportamiento y conducta en Latinoamérica y el mundo, pues en él está presente como variable fundamental la diversidad. La comunidad árabe no es uniforme en sus características, ya que existe una variedad de costumbres, tradiciones y prácticas de acuerdo al país. Cada país árabe tiene sus singularidades particulares y únicas. Ser árabe no es un concepto étnico, no existe una raza árabe, se trata de un concepto cultural, de una historia, tradiciones e idioma común. Es árabe todo aquel que tiene como primer idioma el árabe, idioma que a su vez comparte con el hebreo y arameo su origen semita (Norte de África, Medio Oriente, Etiopía y Malta) y que cuenta con aproximadamente 350 millones de hablantes. Se calcula que existen entre 250 a 300 millones de árabes en el mundo hasta el año 2006 y 26 países donde el árabe es el idioma oficial, 22 de ellos, de oriente próximo; el mayor de ellos es Egipto con 85 millones de habitantes y el menor es Islas Comores con 300.000 habitantes (Rodrigo, s.f.).

La historia social de los árabes en Colombia inicia desde la década de 1880 (Yidi, David & Lizcano, 2007) Astudillo (2008) expone que en Colombia el islam tuvo inconvenientes por la represión durante la época de la Colonia hacia los inmigrantes y esclavos quienes no tenían libertad de culto; pero a partir de la segunda ola migratoria, luego de la Primera Guerra Mundial, los musulmanes practicantes comienzan nuevamente a instalarse en el país. Cuenta como anécdota un inmigrante árabe en Barranquilla, que para ser colombiano y poder trabajar

en aquella época había que bautizarse como católico. Los musulmanes debían esconder su identidad. Los nuevos inmigrantes venían del Líbano, de Palestina y una minoría de Siria. Algo los caracterizaba a los tres; era que presentaban limitaciones en sus recursos y capacidades para desenvolverse en el medio.

Fawcett (1991) precisa que el número exacto de árabes que llegaron a Colombia es muy difícil de medir, esto debido a que los registros por parte de las autoridades portuarias del país eran ínfimos antes de 1930; tampoco se encuentran datos precisos en los países árabes sobre el destino final de sus emigrantes. Se podría decir que en 1930 llegaron al país 300 árabes entre palestinos, libaneses y sirios a los puertos de Barranquilla, Cartagena y Buenaventura; los años siguientes este número mantuvo un flujo sostenido hasta 1937 cuando entra en vigencia una política de restricción de inmigrantes, reduciendo así la entrada entre 1940 y 1943 a solo 104 árabes. Sin embargo, al realizar un cruce en las estadísticas y en la información sobre los palestinos, sirios y libaneses y sus descendientes en Colombia, se estima que para 1930 había unos 10.000 que en el 1960 se multiplicaron a 30.000, esto teniendo en cuenta el grado de natalidad de la población, consecuencia, según la autora de la juventud de los inmigrantes.

Confirmando la proposición principal de investigación de acuerdo con Fawcett (1991), los palestinos, sirios y libaneses poseen características emprendedoras, que podrían explicarse como un marcado interés en los negocios, que les hizo instalarse en la mayoría de ciudades y departamentos de Colombia con excepción de Antioquia, donde encontraron personas que los recibieron con recelo y con los cuales tuvieron enfrentamientos por un supuesto rumor, que los nuevos inmigrantes traían consigo lepra y otras enfermedades de Oriente. Adicional a esto, las habilidades comerciales de ambos grupos, se traducían en competencia directa en sus actividades. Este estereotipo de los antioqueños

fue a su vez soportado en un informe británico de 1924: el comercio de Medellín estaba en manos de antioqueños.

¿Cuáles fueron las principales actividades de los árabes en Colombia? Según registros de entrada al país, la mayoría se instaló bajo la actividad de comerciantes y según aceptación general en las diferentes ciudades, era la actividad que mejor los describía. Muchos de ellos se dedicaron a la venta callejera, o se establecieron en un pequeño quiosco donde vendían cualquier bien de consumo, estos eran por lo general los ciudadanos libaneses. Con el tiempo estas tiendas se convirtieron en verdaderos negocios que luego generaron sucursales y se expandieron por toda la costa. Según estudios hechos a principios del siglo XX en Cartagena, los sirios fueron la colonia más importante en el campo comercial. En 1914 en la población de Lorica, Córdoba, los sirios dominaban el comercio de las telas y se encontró que de toda la oferta presentada en la plaza principal solo dos de los comerciantes eran de origen colombiano. Sin embargo, a pesar del gran apogeo de la comunidad árabe en la actividad comercial, también tuvieron presencia en la agricultura y la industria. Algunos de ellos cultivaron caucho, algodón, arroz, caña de azúcar y cacao; otros se dedicaron a la ganadería.

Viloria (2003), luego de entrevistarse con emigrantes palestinos, sirios y libaneses, cuenta que para ellos emigrar a América era encontrarse con una tierra de oportunidades y abundancia. Los primeros inmigrantes eran por lo general hombres solteros, algunos apenas niños de 13 o 14 años, estos no eran siquiera graduados de la escuela o profesionales, ni grandes científicos, pero sí contaban con un bagaje comercial superior al del colombiano promedio. Los árabes vienen de una cultura en donde se les enseñan varios idiomas, como el francés o el inglés, el primero, legado del dominio francés luego de la Primera Guerra Mundial y el inglés como idioma para el comercio en los diferentes

puertos. Adicional al conocimiento lingüístico, los árabes aprendieron a ser austeros; durante el período de abundancia aprenden a guardar para las estaciones donde había escasez de alimento.

Su constante sentido de ahorro ha sido traducido históricamente como avaricia, que en realidad responde a la necesidad de contar con un respaldo económico en su nuevo país, más que el generar dinero para sí, a pesar de que el sueño de algunos era en efecto, ahorrar lo más posible para regresar a su país con dinero para establecer nuevos negocios, pero fueron pocos –según los relatos a los entrevistados– quienes optaron por esta decisión. A pesar de esta marcada tendencia a la austeridad, han sido los árabes quienes han regalado a Colombia diferentes donaciones, como es el caso de las 30 hectáreas donadas por Elías Muvdi o el avión obsequiado al gobierno de Olaya Herrera para la guerra contra Perú, o el escudo en nácar para conmemorar los 20 años del departamento del Atlántico por parte de Bichara Zogbi e hijos.

Astudillo (2008) afirma que al realizar entrevistas a algunos miembros de esta comunidad en Maicao y en San Andrés, contrastó que, a diferencia de los países desarrollados donde los árabes tienen dificultades de integración, los musulmanes en Colombia se sienten colombianos; la religión no ha sido un obstáculo para la relación con otros colombianos y el desarrollo humano en diferentes ámbitos. Sin embargo, luego de la presente investigación se ha comprobado que la mayoría de los ciudadanos próximo orientales asentados en Colombia, huyeron del dominio otomano precisamente por ser cristianos y ortodoxos, lo que no fue un impedimento para la adaptación en este tema.

En el Atlántico, la migración árabe es principalmente Palestina, ello se debe a que el territorio árabe posterior a la ocupación por parte de las grandes potencias, fue dividido y repartido entre Francia e Inglaterra. Hay que recordar que el estado de Palestina se crea en 1988 y es reco-

nocido por las naciones unidas apenas en 2012. Por otra parte, Siria alcanza la independencia de Francia en 1946. Si se hablara de cifras, los sirios representarían el 3 % de la migración árabe en Colombia y el resto está dividido entre los palestinos y libaneses. En el caso del departamento del Atlántico, los sirios rondan las 3.500 personas y de acuerdo al último censo de hace 15 años se registran un total de 30.000 palestinos. En cuanto a libaneses la cifra es similar; cabe destacar un incremento en esta comunidad como consecuencia de las nuevas oleadas migratorias que se han generado en los últimos 20 años (Yidi, David & Lizcano, 2007).

La importancia de la comunidad árabe desde el contexto político, étnico y cultural, radica en el impacto positivo que ha tenido este grupo en el devenir de Colombia desde su llegada en la primera oleada migratoria en 1880. Facilita esta diversidad la caracterización e identificación de las distintas comunidades y grupos de interés en el país, con la finalidad de conocer y preservar el origen, cultura y aportes de estas comunidades dentro de un país diverso que reconoce y salvaguarda la memoria y el patrimonio cultural.

En el contexto de la ciudad de Barranquilla y su privilegiada ubicación geográfica, esta ha permitido que la ciudad se convierta en trampolín de nuevos negocios, al ser una ciudad ribereña y marítima era de mayor facilidad la comercialización de productos, razón por la cual palestinos sirios y libaneses inundaron las calles del mercado con artículos para tejer, bordar y todo lo referente a la costura y elementos de hogar, descubriendo así una manera distinta de emprender un nuevo negocio. En la ciudad ha existido una sana y establecida predisposición para congeniar con lo extranjero y sus productos, sin duda la comunidad palestina, siria y libanesa con su amplia experiencia comercial pudieron desde su llegada, y a través de las décadas, escalar posiciones, no solo como empresarios, sino en los procesos políticos de la ciudad,

la región y el país. Es así como en la última década las familias árabes más influyentes han precedido la gobernación del Atlántico, la alcaldía del distrito y diferentes consulados honorarios; sin olvidar que un ex presidente de la nación es descendiente de libaneses (Slebi, 2003).

El proceso de aculturación y aprendizaje del ser

Cuando los árabes de la primera oleada del siglo XIX intentaron mejorar su calidad de vida en un país con problemas de pobreza, con enfrentamientos de los estados federados y guerras civiles entre liberales y conservadores, tenían muy poco tiempo para enseñar a su nueva descendencia sobre la cultura árabe, es entonces cuando aparece el primer rasgo de aculturación transversal para toda la nueva generación nacida en Colombia: la pérdida de la lengua árabe. Colombia ha sido desde la Colonia, un país marcado por la influencia de la iglesia católica del modelo español de la época, por ende, los nuevos habitantes tenían que encajar en la visión de esta institución (Salloum, 2000).

La adaptación a un nuevo país requiere que el individuo modifique sus defensas y se pueda moldear en la nueva cultura, que escuche y hable un idioma extranjero (o por lo menos un nuevo acento). Este proceso está condicionado por las necesidades del inmigrante en el nuevo contexto (que van desde su seguridad física y salud hasta el ocio, pasando por tener trabajo y establecer relaciones interpersonales), que se lograrán con mayor o menor dificultad de acuerdo con el grado de diferencia cultural entre la sociedad de acogida y la de origen; además, requiere que el inmigrante tenga una buena habilidad para superar el malestar físico y psicológico. Esto es comprensible si se tiene en cuenta que el inmigrante debe enfrentar los cambios de su grupo en aspectos físicos (ejemplo: nuevos espacios o hábitats de vida...), biológicos (ej.: nueva alimentación, enfermedades...), políticos (ejemplo: pérdida de autonomía y participación...), económicos (ejemplo: nuevo empleo y

salario...), culturales (ejemplo: diferente lengua o acento, música, religión, fiestas...) y sociales (ejemplo: nuevas relaciones interpersonales e intergrupales, etc.) (Sam & Berry, citados por Ferrer, Palacio, Hoyos & Madariaga, 2014).

El aprendizaje del ser en un nuevo país, requiere la modificación de sus modelos para que pueda encajar de una mejor manera en la nueva cultura, comenzando, como se explicó, por el dominio de una lengua, su acento y sus modismos; esto con el fin de lograr relaciones interpersonales de ámbito laboral o social, de salud física y de seguridad.

El éxito en esta adaptación dependerá de la capacidad del ser en superar los nuevos cambios, así como también la afinidad entre las culturas aquí presentes (local y de origen). Ahora bien, el ser humano en este proceso natural de aprendizaje y de adaptación, sentirá una fractura asociada a la desvinculación de una familia, hábitos, gastronomía, una posición como ciudadano, la pertenencia a un grupo social determinado, entre otras desafilaciones de tipo obligatorio en su carácter de inmigrante; entonces sería apropiado decir, como lo exponen Ferrer *et al.* (2014) que el inmigrante debe superar una molestia física y psicológica. Al proceso de afrontar los cambios e ir apropiándose y modificándolos se lo conoce como aculturación.

Aculturación es el proceso de cambio tanto cultural como psicológico que nace a partir del resultado del contacto entre dos o más grupos culturales y sus miembros. Desde el ámbito colectivo, se generan cambios en estructuras sociales y al seguimiento de nuevas normas institucionales, así como en las prácticas culturales. En el ámbito individual, los cambios se verán reflejados en el comportamiento individual. Estos cambios culturales y psicológicos se irán generando en un proceso a largo plazo, el cual puede tomar años, generaciones y algunas veces siglos. La aculturación contempla entonces, varias formas de acomodo-

dación, guiadas por la adaptación a largo plazo desde lo psicológico y sociocultural entre ambos grupos (Berry, 2005).

Desde la psicología intercultural, uno de los modelos más utilizados y conocidos sobre el proceso de aculturación ha sido el planteado por Berry (1997) como se muestra en la Figura 1, en la cual el autor propone cuatro maneras de adaptación que dependerán del nivel de identificación del inmigrante con la nueva sociedad, en primera instancia, y con la sociedad de origen, en segunda:

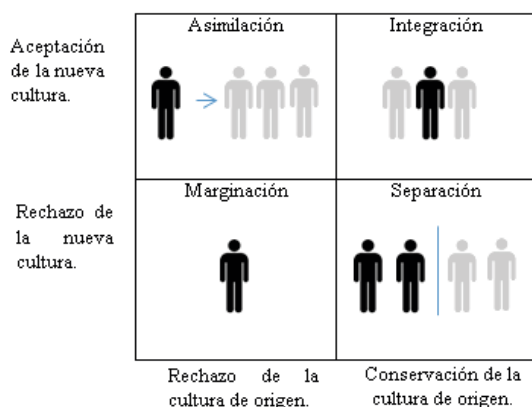


Figura 1
Estrategias de Aculturación
Fuente: Adaptado de Berry (1997, p.10)

Desde la psicología intercultural el modelo propuesto por Berry (1997) tiene aportes mediante los cuales se sugieren cuatro caminos de adaptación posibles de acuerdo con la intensidad en la identificación del inmigrante con la sociedad de acogida, por un lado, y con la sociedad de origen, por el otro. La asimilación aparece cuando el inmigrante renuncia a su identidad de origen y obtiene u opta por la del colectivo. Si se presenta una pronunciada filiación con ambas culturas, esto se conoce como una integración o biculturismo, donde el inmigrante sin desmeritar o apartarse de las características subyacentes a su cultura, es partícipe con igual disposición de la cultura colectiva del grupo. La segregación se refiere a la circunstancia en que el inmigrante no busca

siquiera la oportunidad de relacionarse a la nueva cultura de acogida y por consiguiente, fortalece su propia identidad con los rasgos y características de su cultura de origen, a su vez rechazando cualquier mezcla con cualquiera de los nuevos grupos presentes en la nueva sociedad. Por último se encuentra la marginación, donde el inmigrante se aleja de su cultura de origen pero no quiere o no tiene la posibilidad de participar con la nueva sociedad (Ferrer *et al.*, 2014).

MÉTODO

Diseño

Tamayo (2004) define el diseño de investigación, como la arquitectura en la que se estructura el trabajo del investigador, de tal manera que exista control sobre los aspectos que conforman el alcance del trabajo y con el objetivo de validar los hallazgos y su debida vinculación a la problemática de estudio. Se aborda el desarrollo de la investigación mediante un enfoque cualitativo de investigación, soportado por el método de estudio de caso. Creswell (1998) afirma que este método de investigación, apropiado en gran parte de las ciencias sociales, pretende establecer las características principales y transversales en situaciones particulares más que generalizar conceptos. El caso de la comunidad árabe, es de carácter colectivo, afianzado a través de un análisis individual de las características culturales de las unidades de estudio, que permiten identificar similitudes, diferencias y principales rasgos de procesos que se han desarrollado históricamente desde la migración.

Estrategias metodológicas

Para la investigación se contó con la participación de 30 personas asociadas a la comunidad árabe y sus descendientes, representada por palestinos, libaneses y sirios en la ciudad de Barranquilla, Colombia;

empresarios y representantes de empresas, conocedores de la historia y de los rasgos culturales que enmarcan el territorio en el medio oriente. El trabajo realizado con los participantes, estuvo soportado en la entrevista semi-estructurada, Martínez (2006) afirma que esta técnica presenta una gran afinidad con investigaciones de enfoque cualitativo; su propósito es obtener una serie de descripciones producto de las experiencias vividas del interlocutor, con miras a una interpretación en profundidad de su discurso, complementando esta base de información con la revisión documental en fuentes secundarias, integrando producción científica y documentos de rigor que permitan la confiabilidad de la información secundaria aglutinada en el marco referencial de la investigación.

Procedimientos

Las actividades para la generación del contenido del capítulo se han dividido en dos etapas esencialmente:

Etapas 1. Contextualización y estado del arte, con el fin de determinar los antecedentes y contexto del objeto de estudio, así como investigaciones que han aportado al constructo teórico de los ejes temáticos, referentes a cultura y aprendizaje en organizaciones, así como de la comunidad árabe en su esencia. Las actividades para este fin fueron:

- Consulta en bases de datos y circuitos de conocimiento científico de documentos académicos, relacionados con las temáticas afines a la investigación.
- Apropiación y aplicación del conocimiento secundario y su adaptación al contexto colombiano.
- Estructuración del marco de referencia teórica que contextualiza y soporta la investigación.

Etapa 2. Triangulación de información y discusión, con base en los hallazgos decantados en la aplicación de las entrevistas a individuos de la comunidad árabe en Barranquilla, se procedió al análisis de datos frente a la operación de variables propuesta, mediante:

- Transcripción, lectura y asociación del discurso de los entrevistados, con el fin de contar con el banco de datos e ideas que se destacaron en la conversación.
- Comparación entre las ópticas de cada participante y su asociatividad con las variables intermedias desde la dimensión cultural.
- Contraste con las teorías relevantes y el marco de antecedentes de otras investigaciones.
- Discusión de los hallazgos con la posición teórica de los autores y síntesis en los aportes propios al nuevo conocimiento.

Este procedimiento metodológico ha permitido la identificación de los aspectos más relacionados con el proceso de aculturación y aprendizaje de los palestinos, sirios y libaneses ante el escenario de la migración a la ciudad de Barranquilla, así como la cultura, ubicada más como una característica social adscrita al ser, ha cuadyuvado el desarrollo de iniciativas emprendedoras exitosas aportantes al patrimonio y desarrollo del territorio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Aprendizaje y aculturación del árabe en Barranquilla

Derivado del discurso de los entrevistados, se ha decantado una serie de aspectos relacionados con la migración como fenómeno, presente en la historia cultural de la comunidad árabe, que ha representado

un hito para la vida de los palestinos, sirios y libaneses, destacando que este hecho en su vivencia ha estado enmarcado en dos principales aspectos: en primera instancia, ha habido una mayor movilización a territorios internacionales por parte de las personas oriundas de los pueblos, pues las ciudades representaban mayores oportunidades, beneficios y capacidad competitiva para los ciudadanos, mientras que en los pueblos, la posibilidad de crecimiento y autorrealización era menor, pero esto también implicaba un mayor grado de socialización con sus coterráneos y, un incentivo a la racionalidad en el uso de los recursos disponibles, dadas las condiciones geográficas de cada territorio.

Esta serie de características sociales, colectivamente forman la cultura de una comunidad. Sin embargo, desde la opinión de los miembros consultados, cada cultura presenta su característica distintiva y en los individuos es modelada no solo por el estado, la religión y la sociedad, sino desde la familia, por lo que para las culturas en general, esta representa la institución social más relevante. La comunidad árabe no es indiferente a este principio, que modela la tradición y costumbre de sus asociados.

La temática cultural suele ser relacionada con aspectos de conducta, modales, valores o en ocasiones con la religión, por esto también se hacen visibles otros aspectos; en el caso de la comunidad árabe, la cultura también puede dimensionarse desde dos perspectivas: la vocación del servicio y la iniciativa emprendedora, hechos que han conllevado a que en el tiempo, en ciudades como Barranquilla, se asentaran unidades de negocio exitosas que a la fecha se ubican como grandes empresas que contribuyen al desarrollo social y económico de la región. Sin embargo, y como lo expresaban algunos entrevistados, no todas las historias son de éxitos, algunos de los migrantes tuvieron que regresar a sus pueblos al no lograr adaptarse al estilo de vida en el país, que en ocasiones distaban del árabe inmigrante. No hay que desconocer que

Colombia, desde la primera oleada en 1880, hasta la última después de 1970 ha sido un estado de continuos enfrentamientos, como se mencionaba al principio de este capítulo; vivía innumerables conflictos de tipo civil y estatal, que se veía traducido en problemas de inseguridad y de desestabilidad social y económica.

Ahora, en el transcurso de la vida del árabe y de la humanidad en general, la cultura es un aspecto que se fortalece a través del tiempo mediante la interacción con los demás y las lecciones que se aprenden en este proceso; por ello sobresale en el caso de los palestinos, sirios y libaneses un mayor nivel de aprendizaje debido al cambio que se presenta en los nuevos escenarios que enfrentan tras la migración.

En ciudades como Barranquilla, que siempre ha sido un epicentro multicultural para los nuevos foráneos, el proceso de inmersión en el contexto se facilitó gracias a que la gran mayoría de inmigrantes árabes ingresó por este punto de la periferia colombiana. Asimilar la cultura local para los nuevos participantes de la comunidad barranquillera, no fue un proceso de resultados inmediatos; ante las restricciones y dificultades, los árabes solo contaban con la alternativa de trabajar para subsistir e integrarse a la sociedad colombiana.

Uno de los hallazgos de la investigación es la identificación de la gastronomía como un elemento integrador de los nuevos inmigrantes en la sociedad colombiana. Este proceso tomó un siglo desde la primera oleada, pues fue solo hasta mediados de los años 70 y 80 que el público barranquillero logró apropiarse e identificar los productos gastronómicos de la comunidad árabe. La gastronomía se prestó para que una vez la nueva familia ya establecida a través de la madre, comenzara su integración con el primer núcleo geográfico que era el barrio. Este hecho permite entrever que una costumbre propia de la cultura, como lo es la gastronomía, facilita el proceso de acoplarse a un nuevo

entorno, de tal forma que este rasgo propicie a los ciudadanos locales, la capacidad de identificación y asociación de los nuevos integrantes en la ciudad.

Desde la mirada de Berry (2005) el proceso de adaptarse y aprender de la comunidad local, se sustentó fundamentalmente en la aculturación, si bien no hubo una marginación de la cultura de origen, sí se presentan rasgos de asimilación e integración en la sociedad de acogida, hecho motivado por la necesidad de comunicarse en el idioma nativo, integrarse a la sociedad marcada por una fuerte filiación católica durante la primera y segunda oleada, conciliar los calendarios laborales y operar en un entorno mayormente regulado por el gobierno, entre otros; sin desaprender las lecciones experienciales de sus países de origen, como por ejemplo, la eficiencia en el uso de los recursos y la dedicación a las actividades del diario vivir.

Cultura en las organizaciones

Sin importar su tipo de actividad o naturaleza, las organizaciones cuentan con una cultura propia que identifica su operación, un elemento que para los directivos puede representar una oportunidad de gestión, capaz de potenciar los resultados de sus colaboradores (Smircich, 1983; Schein, 2009). En este sentido, puede ser planteado el interrogante: ¿Cómo es construida la cultura organizacional?, como respuesta, puede establecerse que las personas a través de su sistema de creencias y valores compartidos modelan este elemento, fundamento que se soporta y complementa con el comportamiento organizacional; ambas dimensiones son clave y un punto de partida para la gerencia de las organizaciones.

El único elemento diferenciador de una organización es su talento humano, lo que quiere decir que este es el único rasgo distintivo que no

se puede copiar por otras organizaciones y por ende constituye la base para un desempeño exitoso y su competitividad a través del tiempo. Cada individuo en la organización cuenta con su propia estructura de valores y creencias, heredadas y en coherencia con la formación familiar y fortalecida en la convivencia social; hecho que influye en la cultura de las organizaciones en la medida que las personas se relacionan al interior de su estructura, pues la cultura organizacional finalmente, está compuesta por la vivencia y competencias de sus integrantes. En este sentido, el caso de la comunidad árabe retrata una modalidad mediante la cual, la cultura propia incide en la forma de las organizaciones que lideran.

Luego de la evaluación de las entrevistas, se puede afirmar que los emprendimientos desarrollados por los árabes en el contexto de la ciudad de Barranquilla, son en su gran mayoría empresas de familia, que con el tiempo han impulsado su capacidad y aporte en el mercado del territorio. Esta característica de empresa familiar propicia en la forma de negocios un principio de jerarquía y autoridad fundamentada por el padre de familia, o modelo patriarcal, ubicándose como un patrimonio que se heredará de generación en generación.

En la teoría de formas organizacionales, Morgan (2006) propone diferentes metáforas que recopilan características particulares que permiten identificar el estilo de organización y dirección que enmarca las estructuras corporativas. Estas metáforas se alinean con el constructo teórico de los enfoques de la administración (Zalpa, 2002). Como punto de referencia de la investigación, el estilo directivo de los líderes árabes se caracteriza por conservar rasgos propios de su cultura, dándole al trabajo el papel más importante dentro de sus vidas; de igual manera, luego del análisis de las entrevistas, se afirma que la orientación al cambio puede tomar décadas y es fundamentada por las normas y leyes institucionales, es así como los horarios laborales para estos líderes son

interminables y es convencional escuchar en sus discursos el trabajo de lunes a lunes. Los líderes árabes entrevistados en esta investigación son en su mayoría hombres, ratificando el papel del hombre dentro de la familia; sin embargo, en las nuevas generaciones es común ver el nuevo rol de la mujer, esta vez desde posiciones estratégicas en la organización pero rara vez como cabezas visibles, pues como se menciona anteriormente, la empresa árabe es de corte familiar y patriarcal.

En este sentido puede proponerse la idea de organización cultural, que representa a las unidades cuya estructura y sistema de organización interna, se ve influenciada por rasgos de la cultura propia de sus directivos, contribuyendo dichos principios con la construcción colectiva de una plataforma de conocimientos empíricos que son transversales a las áreas funcionales de las organizaciones y, que se origina o complementa desde las lecciones culturales del individuo y sus experiencias en un contexto diferente al local, matizando y contrastando de esta forma, la cultura propia con la organizacional.

CONCLUSIONES

La comprensión del proceso de migración árabe hacia diferentes territorios, toma como punto de partida el entendimiento de las condiciones sociopolíticas y económicas de Siria, Líbano y Palestina durante tres momentos históricos. Ha sido un principal motivante de la migración, la situación de conflicto y dominación por parte de los imperios en la región del levante mediterráneo; en este sentido, se puede afirmar que los árabes han tenido la necesidad de aprender y de adaptarse a cada modelo de liderazgo impuesto a través del tiempo por parte de los diferentes imperios, lo que ha creado en los árabes una memoria histórica colectiva, base para el asentamiento en el territorio colombiano.

Desde las organizaciones, el proceso de emprendimiento por parte de los árabes, aparece paulatinamente; luego que los nuevos inmigrantes logran conocer la dinámica del país, su entorno social, laboral y político, queda demostrado que la cultura propia emanada de la crianza, representa un importante centro de acopio de lecciones y estrategias que han contribuido a una mejora de prácticas, aportantes a su desarrollo y permanencia en los diferentes centros de ubicación en el territorio colombiano; es destacable que en el proceso de adaptación del inmigrante árabe tras su inmersión en un nuevo contexto, hay aspectos de la cultura propia que se mantienen y que en las organizaciones queda permeado, asunto que afecta las iniciativas de cambio y que surgen luego de décadas o de modelos preestablecidos por el estado.

Para el entendimiento de la organización, es necesario dimensionar al individuo que constituye y lidera su identidad corporativa. En el caso de las organizaciones asociadas a la comunidad árabe es sobresaliente su marcada orientación hacia el sector comercial y gastronómico, ubicándose sus unidades de negocio, mayoritariamente como empresas familiares de corte patriarcal y una acentuada racionalidad en el uso de los recursos, principios que se enmarcan en la cultura propia de cada emprendedor y que se socializa de generación en generación, al igual que los capitales heredados con el crecimiento de la organización.

Estar inmersos en un nuevo contexto representó para el inmigrante hacer frente a nuevas condiciones en contraste con las de su territorio de origen. Este proceso se caracterizó por la adaptación y aprendizaje de nuevas costumbres y tradiciones como: idioma, estilo laboral, regulación legal, entre otros. Esta aculturación presente en la comunidad árabe, es evidencia de la inmersión social de los nuevos ciudadanos en el contexto colombiano y en la ciudad de Barranquilla. Es destacable, como bajo el testimonio de inmigrantes y descendientes participantes en la investigación, concuerdan que la gastronomía árabe ha represen-

tado una estrategia de inserción en el territorio local, facilitando a los barranquilleros la identificación, asociación y posicionamiento de los árabes en la ciudad, así como en sectores de la salud, política, construcción, textil y otros más.

Como reflexión final, se expone lo relevante que ha sido en la representación de la comunidad árabe de la ciudad de Barranquilla, su proceso de asimilación y de la integración con la nueva sociedad, lo que les ha permitido seguir avanzando y participando en todos los sectores económicos. Los árabes en Barranquilla, trascendieron sus conflictos y diferencias religiosas presentes en la cultura de origen, para reconocer a otros árabes en la ciudad como paisanos, hermanos o primos. Aquí no se presentan sesgos por la religión, y musulmanes, cristianos y católicos conviven en paz y respeto.

El campo de la inmigración en Colombia no solo está limitado a la comunidad árabe; la nación se caracteriza por su diversidad cultural y pluriétnica en diferentes territorios, igualmente por su capacidad de acoger diferentes comunidades de inmigrantes y aportar a su integración dentro de la sociedad. Se encuentran múltiples posibilidades de analizar y examinar los orígenes culturales y sociales de otros grupos étnicos contribuyentes al empresariado en las ciudades que aportan al desarrollo económico y social de Colombia, un país de puertas abiertas a la globalización y al fortalecimiento de las capacidades a través de las relaciones humanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Astudillo, N. (2008). *Apuntes sobre la inmigración sirio-libanesa en Colombia*. Recuperado desde: <http://www.nodo50.org/csca/agenda08/misc/arti48.html>

- Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology: an International Review*, 46(1), 5-68.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, (29), 697-712. doi:10.1016/j.ijintrel.2005.07.013
- Cohen, D. (2007). *Las claves del cambio, una guía de campo. Herramientas y técnicas para liderar el cambio en su organización*. Barcelona, España: Deusto.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among the five traditions*. California, USA: Sage Publications.
- Dixon, N. & Ross, R. (2000). *El ciclo del aprendizaje organizacional*. En: Senge, P. La danza del cambio, retos de sostener el impulso en las organizaciones. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications Inc.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. (2nd ed). Manhattan, USA: Wiley & Sons Inc.
- Fawcett, L. (1991). *Libaneses, palestinos y sirios en Colombia*. Barranquilla, Colombia: Centro de Estudios Regionales - CERES, Universidad del Norte.
- Fernández-Ríos, M. & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Ferrer, R., Palacio, J., Hoyos, O. & Madariaga C. (2014). Proceso de aculturación y adaptación del inmigrante: características individuales y redes sociales. *Psicología desde el Caribe*, 31(3), 557-576.
- Ganhão, M. T. (1997). Las metáforas organizacionales. *Papers: Revista de Sociología*, (51), 183-189.
- Garzón, M. A. & Ibarra, A. (2012). La empresa familiar, revisión documental. *Desarrollo Gerencial*, 4(2), 174-214.
- Garzón, M. A. & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224.

- Herrscher, E. (2013). *Administración. Aprender y actuar: Management sistémico para Pymes*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Kotter, J. (2013). *Leading change*. Boston, USA: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9(1), 123-146.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Morgan, G. (2006). *Images of organizations*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications Inc.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, 89(5), 58-67.
- Quezada, M. & Morgan, J. (2012). Competitividad basada en el aprendizaje organizacional y alto desempeño. *Desarrollo Gerencial*, 4(2), 143-173.
- Robbins, S. P. & De Cenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Rodrigo, S. (s.f.). ¿Qué es el mundo árabe? Disponible en: <http://entre-fronteras.com/que-es-el-mundo-arabe/>
- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M. A., Montalban, M., Sánchez, E. & Zarco, R. (2014). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Salloum, H. (2000). Arabs Making Their Mark in Latin America: Generations of Immigrants in Colombia, Venezuela and Mexico. *Al Jadid*, 6 (30).
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Sescovich, S. (2009). *La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo*. México: Libros EnRed.

- Slebi, M. (2003). Identidad cultural: apropiación y redescubrimiento de los inmigrantes árabes y sus descendientes en el distrito de Barranquilla. *Tesis de grado*. Universidad del Norte, Barranquilla.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 339-358.
- Stiglitz, J. E. (2010). *El malestar en la globalización*. España: Taurus.
- Tamayo, M. (2004). *Diccionario de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Torres-Salazar, P. & Melamed-Varela, E. (2016). Fundamentos teóricos de la cultura desde la óptica de las organizaciones. *Desarrollo gerencial*, 8(1), 143-164. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.8.1.1411>
- Viloria, J. (2003). *Lorica, una colonia árabe a orillas del río Sinú*. Recuperado desde el Banco de la República. Disponible en: <http://goo.gl/gg7VgV>
- Yidi, E., David, K. & Lizcano, M. (2007). *La migración árabe en la construcción cultural del departamento del Atlántico (1905-2005)*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.
- Zalpa, G. (2002). La cultura en las organizaciones empresariales. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 8(15), 9-33.

Como citar este capítulo:

Torres-Salazar, P., Flórez-Donado, J., Miranda-Redondo, R. y Melamed-Varela, E. (2017). *Modelos de desarrollo organizacional en el sector hotelero*. (R. Prieto Pulido, & J. García Guiliany, Edits.) pp.225-255. Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.